02 | 个人性格影响“企业性格”，企业文化离不开人

2022-03-23 王利莹

《超级访谈：对话汤峥嵘》 课程介绍 >

讲述：汤峥嵘、利莹
时长 21:29 大小 19.69M

最开始接触这套理论是什么时候？

极客时间：我们接上一节的问题聊，你最开始为什么会关注、重视 MBTI 这一套理论呢？

汤峥嵘： 原因是为了提高情商，我现在要做的事情就是学习这些东西，这样我就可以去理解别人，通过这样的方法提高情商。

什么叫高情商？就是能够理解他人，站在他人的角度思考问题。有的人天生就很擅长，但我们做技术的人可能很多是智商高，情商低。因为跟系统、代码打交道不需要情商。

我慢慢觉得理解别人很重要，但理解别人又挺难的，我们可能总觉得身边人不靠谱，就自己最靠谱。这样的想法其实要改掉的。什么叫靠谱？他的做事逻辑自洽的时候就叫靠谱。

极客时间：怎么理解这句话？

汤峥嵘：就是他的决策，和你想法不一致，但是在他的这套系统是一致的。

比如说直觉型的人做决策的时候，他内心都是很真实的。举个例子，假设早上碰到老板，他今天很开心，他觉得很久没和你一起聊天吃饭了，于是就说今晚有空吗？咱们一起吃个饭。那像我这样性格的人，我一定会把这件事记到日历上提醒自己。快到饭点，老板突然跟你说“哎呀不好意思，我忘了今天已经约好和另一个人吃饭了”，这个时候，你可能就会很受伤，因为你为了这顿饭把别的局推掉了。

但你理解了老板的性格，你可能就知道了，在他见你的那一刻，突然想和你吃饭这个决定是真心的，他只是不习惯看数据，喜欢靠感觉做决策。他的决策虽然是错的，但他的初心未必是坏的。这个时候，我们能心平气和地理解这个人，你就不会误解了，也不会把这个事情想得很严重，这个很重要。

极客时间：这个例子里，老板做事的方式感觉有问题。那换个角度，假设下属约老板吃饭却爽约，你会觉得这个人不靠谱吗？

汤峥嵘：我们经常会给别人贴“靠谱”“不靠谱”的标签，因为职场对我们的要求应该都是这样的。但理解别人就是理解世界的运转，对你自己内心来说，你就更有包容性，不容易被伤害。拿刚才的例子，老板爽约，我们很容易被伤害，这是别人用他的错误来惩罚你，何必呢？你自己可以决定“要不要被他伤害，要不要把它当成一个事”。

反过来说，假如一个人总是做诸如“爽约”这样的事，无论在职场还是人际关系里，他是很容易被淘汰掉的，也不用你来评价他如何如何。

当你想通了这件事的时候，你就明白，他犯了错跟我没关系。我无非就跟另外的人约饭嘛，但如果你把这件事在内心中放大了，就会给人贴标签，最后你可能选择业务上不合作，事情性质就变大。

有时候我们说所谓的情商低，就是因为不愿意去了解和自己不一样的人，就老是伤害自己，老是自己痛苦。我们做技术的很多人都有这种小问题。就是生活在自己构建的一个乌托邦里，就认为世界上只有 ISTJ 这一种性格的人。

极客时间：哈哈，你讲这些，我们平常就会说“这人格局很大”，但真正能理解别人挺难的。

汤峥嵘：所以，这其实是修行，你身边比较熟的人，你去多观察，多了解。你去看他做事情的动机、方法、原理，你发现他就是一致的。只是他的算法和你不同而已。不管生活还是工作中，多关注和你协作较多的身边人，不要陷在自己的逻辑中。

极客时间：你是什么时候开始接触这套理论的？

汤峥嵘：是我在阿里的时候，阿里的经历对我有非常大的帮助，后面我再细讲。关注这个是因为阿里给高管开过一门课，叫做《情商为零》，我当时第一个报名，因为我觉得自己情商不够高，这个课主要是讲怎么提高情商。

讲完以后真的让我一下子醍醐灌顶，我一下觉得，原来这个世界上的人性格是这么多。我对这个课的记忆一直是非常深。我今天讲的，应该和那个老师讲的核心差不多。

他说讲情商的目的是让我们理解这世界上很多不同种性格。我把这个称之为“理解他人”。我后来又增加了一条，“了解自己”。“理解他人”是指了解他人做事的原理。“了解自己”是指了解自己做事的原理。我认为一个优秀的管理者需要不断地提升“理解他人”和“了解自己”这两个能力。

在“理解他人”方面，可以借助 MBTI 这样的性格分析方法论，也可以用其它的方法论。它们的价值在于让我们理解他人做事的规律和原理。这方面已经花了不少篇幅讲述了。

在“了解自己”方面，MBTI 这类的性格分析方法论可以帮助我们了解过去不知道的自己。了解自己性格的边界，了解自己在不同工作生活场景的的优势和劣势。在这个基础上，我们可能需要调整自己，优化自己。那么怎么调整和优化呢？这就需要另外一个概念：情绪。

情绪是什么？情绪到底是主观想出来的，还是有底层的客观物质基础？情绪是如何影响我们做事的？

我以前以为喜怒哀乐等情绪是我们人类独有的，最多也就是在一些高级哺乳动物身上有。但科学家的一个实验颠覆了我的认知。和人类相比，龙虾是一种非常低级的生物，有 3 亿

年的历史。龙虾之间会相互战斗。败下阵的龙虾，通常会退缩。但是给败下阵的龙虾注入人类用的抗抑郁药之后，它居然会兴奋并重新战斗。这个实验说明，有些情绪是非常底层的，在非常低级的动物身上就有。情绪是有底层的客观物质基础的。

那么为什么动物和人有情绪？一种观点是和进化相关。情绪是快捷键，可以让我们在一些场景下，无需思考就做出适当的反应。比如当我们的祖先遇到猛兽毒蛇等危险的时候，交感神经就会提高，从而导致心率上升、肾上腺分泌、瞳孔放大等。这个反应也被称之为战斗或逃跑反应。这种反应有利于躲避危险，让我们生存下来。当我们的祖先在安全的山洞里休息的时候，副交感神经会提高，从而导致心率下降、瞳孔缩小等相反的生理反应。这种反应可以让我们放松、生长、自我修复，也有利于生存。这些快捷键可能是在几百万年甚至几千万年的进化中也形成的。但在最近短短的几百到几千年中，人类几乎消除了这些自然界的危险。这些底层逻辑还来不及进化，于是就变成了焦虑、兴奋、烦恼等现代人的情绪。交感神经持续过高就是焦虑，副交感神经持续过高就是抑郁。

之前讲过，一种理论把人脑分为理性脑和非理性脑。非理性脑就是靠情绪甚至生物本能来决策的。而我们很多时候都是非理性脑在做决策。决策后，理性脑负责把决策合理化。结合上面的情绪理论，我认为非理性决策的模型可能是这样的。当我们遇到一些不确定性问题的时候，我们的情绪会首先做出反应。这种反应是非常底层的，是为了让我们逃避危险，因为不确定性就等同于风险、危险。这种反应表现为焦虑、兴奋、紧张等各种情绪。同时，非理性脑快速启动，做出了有利于逃避风险的决策。而理性脑总是慢半拍，于是只好把这些决策合理化。这就是为什么我们明明知道应该怎么做，明明知道第一性原理是对的，但我们做起来的时候总是做不到。因为情绪替我们做了决策。

因此了解自己的情绪就变得很重要。如果我们能识别自己的情绪，或许就能识别出我们的决策受到了情绪的影响，或许就能强迫理性脑去参与决策。我相信识别自己的情绪甚至管理自己的情绪是可以练习的，但难度肯定不小。特别是识别情绪，标准到底是什么呢？每个人对情绪的定义可能就不同。怎么定义紧张和放松？能否量化呢？

我创业做的智能衣产品，就能够 24X7 不间断收集体表的生物电数据，然后通过后台大数据算法分析出交感神经和副交感神经的平衡。这对于我们了解自己的情绪或许很有帮助。特别是能帮我们了解睡眠中的情绪。大部分人是不太知道自己睡眠时候是什么样的。

发散思考：企业文化与价值观

汤峥嵘：说到人的身体数据，人的性格，我还想发散讲一点关于文化、价值观层面的事情，看你后面也有这个问题，就在这解答了。

其实我刚到阿里，一开始对阿里的文化是有点排斥的，甚至不愿意接受。因为我在美国工作了很多年，从来没经历过这么大力度推行价值观文化的公司。但后来我变成了阿里文化的拥护者、推广者，包括我后来去途牛、VIPABC，都在推广这个文化。那个年代很多年轻人没有所谓的信仰，缺乏一套对价值的认知体系。而在做互联网这种新模式时候，会遇到很多新问题，没有前车之鉴。什么是对的？什么是好的？什么是应该做的？阿里价值观文化的意义在于可以指导年轻人去做具体的价值判断。

现在，我的想法又有些不同了。经历了多家创业公司后，我发现阿里的文化很难复制到其它企业。一旦尝试复制就会变得很虚，很难落地。我就在想，既然人的情绪是有底层物质基础的，那么企业文化是不是也有底层的客观规律和数据基础？

我觉得企业很像人。企业的文化很像人的情绪和性格。前面讲过，人在紧急情况或不确定性问题面前，情绪可以比理性脑更快地做出反应和决策。同样，企业对于外界的反应，很多时候来不及或者无法由扮演企业大脑的管理层做决策，那么就要靠企业文化和价值观。人在遇到相似的情况总是发生相似的反应。这就被描述成了性格。比如看到稍微恐怖的电影就害怕得心跳加速，就被称为胆小。看到美女就兴奋得心跳加速，就被称为好色。企业如果在相似的情况也总做出相似的反应，那么就可以被称为企业的性格了。

极客时间：所以企业文化和“企业性格”有关，企业性格是什么样子的呢？

汤峥嵘：企业的文化和价值观往往指的是企业希望自己的变成的样子。因此很多企业会把文化写到墙上，希望大家做到。而企业的性格是指在遇到真实问题时表现出来的结果。

企业肯定都希望能做到完美，对不足的地方往往是希望复制其它优秀企业的文化。

例如阿里有个“拥抱变化”的价值观和文化。阿里做得比较好，我认为有外因和内因两层。外因是当时外部环境在倒逼。做了 B2B，马上要做淘宝和支付宝。几乎是完全不同的商业模式，而且是新模式。但人才不够啊，外面也找不到，那只能内部调整，拥抱变化。内因是轮岗做得非常彻底，彻底到把技术总监调整为人事总监这种程度。轮岗的人心态积极、正向。管理者充分支持新人，坚定业务目标。有意思的是，拥抱变化的背后，恰恰是团队对方向的认同和坚定。拥抱变化靠的是不变的目标。当然这个最终能沉淀下来，是因

为不断有好的结果和回报，信心也就不断建立起来了。后面再遇到同样情况时，已经不再需要管理层做决策了，拥抱变化已经变成了自然反应，变成了性格。

再例如大家都知道谷歌有鼓励创新的文化，允许员工每周花 20% 的时间做自己想做的事。这个虽然一直有争议，但既然能沉淀下来，也是因为不断有好的结果和回报。很多优秀的产品都是从这里冒出来的。

但其它企业很成功的文化和价值观，不一定能复制到自己的企业。

拥抱变化的文化，很容易因为管理层缺乏坚定的决心或者员工的强抵触心态而失败。创新文化很容易因为产出过低或者过于自由与缺乏自律，而坚持不下去。总之，外部环境是否有利造就成功案例，管理层是否能长期坚持，员工是否能积极执行，都会影响文化和价值观的落地效果。

我认为和情绪一样，文化和价值观看似是虚的，但有着底层的逻辑和规律。因此我在思考打造文化和价值观的时候，应该怎么去找逻辑找规律？

首先要总结出团队的性格。团队的性格不是每个成员的性格简单叠加而成的，而是这些性格的组合在不确定性问题面前的反应。因此要动态地分析。比如 9 个实感的人与 1 个直觉的人组合在一起，未必是实感型的团队。如果那个直觉的人负责做决策，另外 9 个实感的人负责把决策理性化并且执行出来，而且多次成功，这个团队的性格就是直觉型的。

其次是利用团队性格，打造合适的文化。一个偏直觉的团队比较适合打造成拥抱变化或者追求创新的文化，一个偏实感的团队比较适合打造成客户第一或者质量至上的文化。用性格去打造对应的文化，应该比复制其它公司的文化要容易成功。

极客时间：我试着去总结一下，首先，了解自己有一些方法，对自己性格的了解是很重要的，性格不同对你做决策，和世界交互都是有很大影响的。但是因为这四个维度其实是有区间的， 0-100 的百分比，比如很少有人是 100% 内向，可能会落在某个区间内，而且毕竟是主观题，随着时间的推移，也许选择也会改变，所以 MBTI 这套性格测试其实它不是一个科学。但我们完全可以参考。

汤峥嵘：关于它是不是科学，有不同的观点。我认为科学的方法论是先提出一个理论，之后通过不停做实验去验证。如果实验数据和理论一致，那么理论就暂时成立。如果实验数

据和理论不一致，那么理论就要被修正甚至推翻。

MBTI 是有一套理论，也有一套用问卷做实验的方法。但它无法验证。因此我认为它不算科学。但它是一套自洽的体系，蛮像哲学。

为啥我会比较喜欢用这套体系呢？第一，大部分被测试者对结果比较认同。第二，在我们程序员这个人群中，ISTJ 或 ESTJ 型非常多，很符合我的分类方法，说明大家思考的方式基本上是一样的。也就意味着，我们这些人做决策的时候也是差不多的。第三，利用我们创业的技术，有可能把原本无法量化的性格进行数字化，从而去做验证，或许也能成为一门科学了。

平时是怎么用这套理论？

极客时间：我还有个问题，关于这块，你刚才有讲，在阿里的时候学的这门课，学完之后，对你非常大的启发，经过这个启发之后，有哪些具体的行为、改变可以再聊一下吗？

汤峥嵘：具体的行为我想想，开始肯定是在阿里的时候，我那时候又做技术又做管理，针对团队：我给他们都做了一遍性格测试。那时就已经发现，原来我们很多人性格是一致的。我记得那时候我们还专门找了几个跟我们不一样的性格的人来做对照。

这个测试做完之后，不但让我了解了团队的性格，也让所有的做技术的同事感觉更近了，认可度更高了。后来我在其它公司做技术管理，一直坚持做团队的性格测试。

所以我建议，你做管理，有机会的话，用这套体系去测一测周边人，去了解跟你合作的人是什么性格，同时你也要明白，两个性格一摸一样的人不见得就一定是合的来的，俩急性子碰一块，一旦闹恼了，那不是更着急了？就这个道理，性格一样的人不见得就是合得来。

我前面说过，**“理解他人”是理解他人做事的原理，这是终极目标**。一旦理解了他人做事的原理，我们就完全可以解释他们的历史甚至预测他人的未来了。但在达到这个终极目标之前，你不一定能理解其中的原理，但至少可以理解一个事实，就是与你不同性格的人，对于同样的问题，反应可能是完全不同的。他的反应不是针对你的，而是他性格中的一部分。

这时候，假如他犯了错误，你可以为这个“错误”找个理由，去原谅他，这是个好事。第一，这个世界在你眼里可能更容易产生亮点；第二，真正就是因为你想通了，你明白了人与人的不同，你找到一个理由，给自己舔伤。我是这么过来的，自己要多练，说的不好听就是，你的麻木的能力就变大一点了，对所谓的“伤害”就无所谓了一点。

真的要开始理解别人为什么会这么做事，否则，特别是像我这样性格的人，就很容易陷在自己的世界里。

互动时间

关于职业性格的内容先聊到这，最后，我也想留个小问题给你。汤峥嵘发现自己深度睡眠为 0 后，很长一段时间，他开始每天关注的睡眠数据，去医院检测，以及用他们现在的心电衣产品做监测，通过调整室温、调整睡姿等（相当于每天变一个参数），最后把自己的深睡眠硬是给提升上去了。

你有通过深度了解自身数据，从而改变自己的经历吗？欢迎在留言区分享。

分享给需要的人，Ta订阅超级会员，你最高得 50 元

Ta单独购买本课程，你将得 20 元

生成海报并分享

赞 6 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 01 | 看似理性的程序员为什么可能是最不讲理的？

下一篇 03 | 闲话家常（一）：半工半读的留学生活

精选留言 (2)

写留言

2022-03-23

编辑小姐姐辛苦啦～能看出这次采访下了不少功夫，问的问题都很深入！ 老师的回答也很好，我很认同老师那句“理解自己就是理解世界、理解世界的运转”。 会追更滴！

展开

作者回复: 是的，编辑小姐姐利莹非常辛苦，听了无数遍录音，整理了大量的文案。而且能力确实很强，能问出很多高水平问题。

5

在路上

2022-03-23

请教老师一个问题，平时工作中会遇到一些问题，寻求技术解决方案，有那些渠道去了解大厂是怎么解决的？

作者回复: 第一，我不觉得一定需要大厂的解决方案。大厂面对的是海量的用户和访问量，用的方法不见得适合中小公司。就像飞机引擎装在骑车上未必合适。
第二，多认识一些大厂的朋友，把你的问题告诉他们，听听他们的意见，也是一种解决方法。
第三，可以在极客时间上提问啊，或者问极客时间里面和你技术问题最相关老师。

1